

# HUBUNGAN PENGENDALIAN UKURAN KINERJA DAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN PERAN KEADILAN SEBAGAI MEDIASI: PENDEKATAN KERANGKA KONSEPTUAL

Citra Windy Lubis<sup>1</sup>, Nurul Izzah Lubis<sup>2</sup>, Anggita Atia Utami<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Potensi Utama, Medan, Indonesia

[citra.windylubis@gmail.com](mailto:citra.windylubis@gmail.com)<sup>1</sup>, [nurulizzah.potensi@gmail.com](mailto:nurulizzah.potensi@gmail.com)<sup>2</sup>, [anggiatami@potensi-utama.ac.id](mailto:anggiatami@potensi-utama.ac.id)<sup>3</sup>

Copyright © 2024 The Author



This is an open access article

Under the Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License

DOI: 10.53866/jimi.v4i4.590

## Abstrak

Sistem pengukuran kinerja mempengaruhi perilaku manajer terhadap peningkatan kinerjanya melalui penilaian kinerja dalam proses evaluasi kinerja. Menjadi mekanisme kontrol yang efektif sistem pengukuran kinerja harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku manajer terhadap tujuan organisasi yang diinginkan yang sejalan dengan prinsip utama system pengendalian manajemen. Namun, ukuran kinerja yang digunakan dalam proses evaluasi kinerja harus dianggap adil oleh manajer untuk mencapai perilaku manajer yang dimaksud. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pengendalian ukuran kinerja obyektif terhadap keadilan distributif dan procedural. Kerangka kerja yang diusulkan menunjukkan bahwa pengendalian ukuran kinerja obyektif adalah positif terkait dengan persepsi manajer tentang keadilan distributif dan keadilan procedural. Data yang digunakan merupakan jenis data sekunder yang bersumber dari hasil penelitian terdahulu yang telah dipublikasi dalam bentuk artikel ilmiah, buku-buku literatur dan situs-situs resmi yang berkaitan dengan penelitian terkait dengan system pengukuran kinerja, kinerja manajerial, dan keadilan. Hasil penelitian ini memperkuat penerimaan prinsip pengendalian dan relevansinya dalam meningkatkan persepsi manajer tentang keadilan dan pada gilirannya kinerja manajerial dengan persepsi kognitif manajer tentang keadilan selanjutnya menunjukkan efek positif pada kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut juga memperkuat premis dasar teori pertukaran sosial dengan mengilustrasikan bagaimana persepsi manajer tentang keadilan perlakuan mereka, dalam penelitian ini kewajiban sistem penilaian kinerja, dibalas dengan sistem penilaian kinerja yang lebih adil sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Kata Kunci : Pengendalian ukuran kinerja, kinerja manajerial, peran keadilan

## Abstract

*The performance measurement system influences the behavior of managers towards the improvement of their performance through performance appraisal in the performance evaluation process. To be an effective control mechanism, a performance measurement system must have the ability to influence managers' behavior towards desired organizational goals, which is in line with the main principles of a management control system. However, the performance measures used in the performance evaluation process must be considered fair by the manager to achieve the manager's intended behavior. The purpose of this study is to examine the effect of controlling objective performance measures on distributive and procedural justice. The proposed framework suggests that controlling objective performance measures is positively related to managers' perceptions of distributive fairness and procedural fairness. The data used is a type of secondary data sourced from the results of previous research that has been published in the form of scientific articles, literature books and official websites related to research related to performance measurement systems, managerial performance, and fairness. The results of this study reinforce the acceptance of the principle of control and its relevance in increasing managers' perceptions of fairness and in turn*

*managerial performance with managers' cognitive perceptions of fairness further showing a positive effect on managerial performance. The results of the study also strengthen the basic premise of social exchange theory by illustrating how managers' perceptions of the fairness of their treatment, in this study, the fairness of the performance appraisal system, are reciprocated with a fairer performance appraisal system so as to produce better performance.*

*Keywords : Control of performance measures, managerial performance, the role of fairness*

## 1. Pendahuluan

Sistem pengukuran kinerja merupakan alat control manajemen dalam melakukan evaluasi kinerja yang meliputi proses pengukuran dan evaluasi kinerja, dan penghargaan. Berorientasi finansial tradisional, system pengukuran kinerja telah mengalihkan fokus ke pandangan holistik yang menggabungkan berbagai ukuran kinerja, baik finansial maupun nonfinansial, yang terkait dengan strategi bisnis (Lucianetti, & Bourne, 2012). Berbagai ukuran kinerja ini digunakan dalam sistem kontrol diagnostik, mengevaluasi standard dengan kinerja aktual, dan mengambil koreksi pada umpan balik yang dihasilkan yaitu varians. Sistem kontrol diagnostik ini cenderung memberikan motivasi dan arahan untuk mencapai tujuan dengan berfokus pada koreksi penyimpangan atau kesalahan dari standar. Efek motivasi lebih ditingkatkan agar manajer berperilaku selaras dengan tujuan organisasi dengan melampirkan penghargaan dengan ukuran kinerja yang dicapai. Oleh karena itu, system pengukuran kinerja adalah alat pengendalian manajemen yang memandu upaya organisasi menuju tujuan tertentu dan menentukan keberhasilan upaya tersebut melalui ukuran/indikator kinerja dari pekerjaan yang dilakukan dan hasil dari kegiatan tersebut.

Seorang Manajer harus memiliki kemampuan untuk mengendalikan atau mengontrol hasil yang harus mereka pertanggungjawabkan. Pengendalian merupakan komponen penting dari akuntansi pertanggungjawaban, dengan prinsip pengendalian seorang manajer harus bertanggungjawab atas seluruh faktor-faktor yang berada dibawah kendalinya (De Villiers, 2002). Prinsip pengendalian ini berdasarkan teori kognitif sosial yang menyatakan bahwa *self-efficacy* yaitu kepercayaan diri karyawan tentang kemampuan mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan, dan motivasi mereka untuk belajar, dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk mengendalikan kejadian yang berkaitan dengan evaluasi kinerja mereka. Pengendalian dapat berdampak positif pada karyawan terutama para karyawan yang percaya bahwa terjadinya peristiwa lingkungan yang tidak menyenangkan dapat dikontrol secara pribadi. Pengendalian berkaitan dengan peningkatan peran stres dan sejalan dengan teori keagenan berkurangnya motivasi untuk tampil yang dapat menyebabkan perilaku disfungsi dan penurunan kemungkinan sukses (Burkert et al, 2011).

Prinsip pengendalian ketergantungan antara unit bisnis yang berbeda dan lingkungan bisnis yang dinamis membuat sulit untuk hanya menerapkan ukuran kinerja yang dapat dikendalikan untuk mengevaluasi kinerja manajer (Moers, 2006). Evaluasi kinerja didasarkan pada ukuran kinerja yang dapat dikendalikan membuat manajer tidak mengerahkan upaya untuk mengelola faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau sebagian dapat dikendalikan (Turner & Coote, 2018). Penerapan prinsip pengendalian berarti bahwa manajer harus dievaluasi hanya berdasarkan elemen-elemen yang berada di bawah kendali mereka (Burkert et al., 2011). Menurut Bisbe et al. (2007) prinsip pengendalian dapat didefinisikan dan diukur berdasarkan dua dimensi yang terpisah; sensitivitas dan presisi pengukuran. Sensitivitas ukuran kinerja mengacu pada sejauh mana ukuran mencerminkan tindakan agen (manajer), sedangkan ketepatan ukuran kinerja mengacu pada kurangnya kebisingan dalam ukuran (Banker & Datar, 1989).

Dampak kemampuan pengendalian kinerja seorang manajer terhadap kinerja manajerial. penelitian empiris yang jarang tentang konsekuensi dari penerapan prinsip pengendalian (Burkert et al., 2011), dengan sebagian besar studi terbatas berfokus pada pengaruh alasan manajer untuk dan/atau pengendalian kinerja mereka terhadap evaluasi supervisor terhadap kinerja manajer (de Villiers, 2002). Pengecualian di sini adalah Burkert et al. (2011), yang berfokus pada evaluasi diri manajer atas kinerja mereka dan menemukan bahwa persepsi kognitif, khususnya ambiguitas peran, memediasi hubungan antara kemampuan kontrol dan kinerja manajerial untuk manajer tingkat bawah dan menengah. Sedangkan dampak dari system pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan adalah penting. Tujuan MCS adalah menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan organisasi (Merchant, et al 2011). Memang, keberhasilan organisasi pada dasarnya bergantung pada tindakan individu karyawan (Burney et al, 2009). Memotivasi karyawan telah menjadi isu sentral dalam system pengendalian manajemen, khususnya ketika menggunakan system pengukuran kinerja dalam fungsi utamanya yaitu evaluasi kinerja. Franco-Santos al. (2012) menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku orang dalam beberapa cara. Efek ini diklasifikasikan dalam efek pada fokus strategis orang; kerjasama, koordinasi, dan partisipasi; motivasi; perilaku kewarganegaraan; pemahaman peran dan kepuasan kerja; pengambilan keputusan, pembelajaran, dan pemantauan

diri; kepemimpinan dan budaya; persepsi subjektivitas, keadilan, dan kepercayaan; bias penilaian; dan konflik dan ketegangan.

Untuk memastikan ukuran kinerja yang obyektif mampu mempengaruhi perilaku karyawan, mereka harus melakukannya menggabungkan sifat-sifat tertentu yang mencerminkan kualitas langkah-langkah ini. Dalam hal ini, Vancil (1973) berpendapat bahwa evaluasi yang didasarkan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan cenderung adil; dengan kata lain, sistem pengukuran kinerja harus memuat semua faktor yang dapat dikendalikan dan mengecualikan faktor yang tidak dapat dikendalikan agar lebih dianggap adil (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Penerapan prinsip pengendalian berarti bahwa manajer harus dievaluasi hanya berdasarkan elemen yang berada di bawah kendali mereka (Burkert et al. 2011). Menurut Bisbe et al. (2007) prinsip pengendalian dapat didefinisikan dan diukur berdasarkan dua dimensi yang terpisah; sensitivitas dan presisi pengukuran.

Keadilan organisasi mengacu pada persepsi orang tentang keadilan dalam organisasi. Cugueró-Escofet & Rosanas (2013) mendefinisikan keadilan sebagai persepsi karyawan terhadap perlakuan yang mereka terima dari organisasi mereka. Meskipun ada empat jenis keadilan (Colquitt, 2001), hanya keadilan distributif dan keadilan prosedural yang akan diteliti dalam penelitian ini. Keadilan distributif dan keadilan prosedural berhubungan dengan hasil yang diterima oleh karyawan dan prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil tersebut, sedangkan keadilan dua jenis lainnya, interpersonal dan informasi keadilan, fokus pada cara karyawan diperlakukan oleh atasan mereka (misalnya, rasa hormat, martabat, komunikasi, dan penjelasan) Keadilan distributif dan prosedural berhubungan dengan mekanisme distribusi dan prosedur hasil, yang terkait dengan sistem kontrol formal seperti sistem pengukuran kinerja. Persepsi keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari distribusi hasil yang diterima karyawan, seperti gaji, promosi, dan pengakuan (Burney et al., 2009). Keadilan procedural persepsi mencerminkan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil ini (Voubem et al, 2016)

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. *Teori Agensi*

Teori Agensi (Agency Theory) merupakan teori yang menjelaskan tentang hubungan kerja antara agen dan prinsipal. Hubungan keagenan menjelaskan dimana satu atau lebih orang (prinsipal) menunjuk orang lain (agen) untuk melakukan pekerjaan tertentu atas nama prinsipal, yang melibatkan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan tertentu kepada agen (Jensen & Meckling, 1976). Prinsipal sebagai penyedia dana akan mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada agen dan untuk menjalankan perusahaan. Prinsipal berharap agen akan menghasilkan pengembalian dari dana yang mereka tanamkan. Di sisi lain, agen wajib mengelola perusahaan didasarkan pada keinginan prinsipal. Sebagai implikasi dari akuntabilitas manajemen kepada pemegang saham, di setiap periode, manajemen akan menyediakan laporan yang memuat informasi perusahaan kepada para pemegang saham.

### 2.2. *Teori Pertukaran social*

Teori pertukaran social merupakan teori yang dikembangkan oleh pakar psikologi John W. Thibaut (1986) yang menyatakan bahwa manusia selalu berada dalam hubungan pertukaran antara yang satu dengan yang lain, baik antara oribadi dengan pribadi maupun antara pribadi dengan kelompok. Pada umumnya hubungan social yang terjadi dalam masyarakat, mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi dalam hubungan tersebut, dimana didalamnya terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan. Ganjaran merupakan segala hal yang diperoleh melalui adanya pengorbanan, sedangkan pengorbanan merupakan semua hal yang dihindarkan, dan keuntungan adalah ganjaran dikurangi pengorbanan. Analisis hubungan social menurut pengorbanan dan keuntungan inilah ciri khas teori pertukaran. Teori pertukaran social ini adalah memaksimalkan faedah dan meminimumkan biaya.

### 2.3. *Teori Keadilan*

Teori keadilan yang diperkenalkan oleh Adams pada tahun 1965. Adams (1965) mengartikulasikan bahwa individu menyeimbangkan kontribusi mereka terhadap hasil yang diterima untuk menentukan keadilan hasil, individu kemudian membandingkan rasio ini dengan rasio beberapa referensi lainnya (Greenberg et al 2007). Selain perbandingan dengan referensi orang lain untuk menilai keadilan distributif, perbandingan juga termasuk perbandingan hasil yang diterima dengan upaya yang dilakukan. Orang akan merasakan keadilan ketika rasionya

sama. Jika orang percaya bahwa rasionya tidak adil, mereka akan mencoba meminimalkan emosi negatif ini dengan meningkatkan atau menurunkan input dan/atau hasil mereka (Birnberg et al., 2006).

Keadilan distributif pada dasarnya berakar pada teori keadilan yang diperkenalkan oleh Adams pada tahun 1965. Adams (1965) mengartikulasikan bahwa individu menyeimbangkan kontribusi mereka terhadap hasil yang diterima; untuk menentukan keadilan hasil, individu kemudian membandingkan rasio ini dengan rasio beberapa referensi lainnya (Greenberg, et al 2007). Selain perbandingan dengan referensi orang lain untuk menilai keadilan distributif, perbandingan juga termasuk perbandingan hasil yang diterima dengan upaya yang dilakukan (Greenberg, 1986). Orang akan merasakan keadilan ketika rasionya sama. Jika orang percaya bahwa rasionya tidak adil, mereka akan mencoba meminimalkan emosi negatif ini dengan meningkatkan atau menurunkan input dan/atau hasil mereka (Birnberg et al., 2006)

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses dimana hasil ditentukan (Birnberg et al., 2006). Leventhal (1980) berpendapat bahwa orang menilai keadilan prosedur dengan membandingkan proses pengambilan keputusan dengan beberapa aturan prosedural. Enam aturan yang dikemukakan oleh Leventhal (1980) adalah: (1) konsistensi proses keputusan diterapkan secara konsisten lintas orang dan waktu), (2) penekanan bias (bebas dari bias dari pembuat keputusan), (3) keterwakilan (refleksi). kekhawatiran dan perspektif semua pihak yang terkena dampak), (4) akurasi (berdasarkan informasi yang akurat), (5) kemampuan untuk diperbaiki (keputusan yang buruk dapat diperbaiki), dan (6) etika (berdasarkan standar moralitas dan etika pribadi yang berlaku).

### 3. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian konseptual. Dalam penelitian konseptual, hubungan baru antara suatu konstruksi sering diusulkan daripada mengevaluasi korelasinya secara empiris dimana tujuannya adalah untuk membangun pembahasan yang logis dan menyeluruh terkait asosiasinya (Gilson dan Goldberg, 2015). Selain itu penelitian ini juga bersifat deskriptif dengan tujuan mendeskripsikan hal-hal yang mempengaruhi hubungan system pengukuran kinerja dan kinerja manajerial dengan menggunakan variable mediasi peran keadilan. Data yang digunakan merupakan jenis data sekunder yang bersumber dari hasil penelitian terdahulu yang telah dipublikasi dalam bentuk artikel ilmiah, buku-buku literatur dan situs-situs resmi yang berkaitan dengan penelitian terkait dengan system pengukuran kinerja, kinerja manajerial, dan keadilan.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Prinsip pengendalian menyatakan bahwa manajer seharusnya hanya bertanggung jawab atas hasil yang dapat mereka kendalikan atau pengaruhi secara signifikan. Choudhuri, (1986). Dua argumen teoretis utama telah dikembangkan dalam literatur (Giraudet al.,2008) mendemonstrasikan pentingnya menerapkan prinsip pengendalian untuk organisasi. Pertama, prinsip pengendalian dianggap sebagai fitur penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja yaitu sistem yang mengukur kinerja dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan (Langfield-Smith et al.,2018). Secara khusus, penerapan prinsip pengendalian dalam system pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk mengukur dan menilai kinerja karyawannya secara lebih akurat dengan mengecualikan atau menetralkan faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan. Kedua, sejalan dengan teori pertukaran sosial, penerapan prinsip pengendalian dapat membantu organisasi dalam mempengaruhi perilaku karyawannya, karena ketika karyawan merasa bahwa sistem pengukuran kinerja itu adil, mereka lebih cenderung membalasnya dengan bertindak demi kepentingan terbaik organisasinya.

Penerapan prinsip pengendalian itu penting, dalam praktiknya prinsip tersebut tidak selalu diterapkan secara ketat (Merchant dan Van der Stede, 2012). Meskipun ada teori yang masuk akal yang menjelaskan tidak adanya penerapan prinsip pengendalian, termasuk harapan manajer untuk berbagi beberapa risiko dengan organisasi dan mengelola keadaan yang tidak terduga (Simon, 2007), bukti empiris mengenai konsekuensi penggunaan/non-penggunaan ukuran kinerja yang dapat dikontrol terbatas (Burkert et al., 2017). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperluas literatur ini dengan menguji secara empiris pengaruh pengendalian ukuran kinerja terhadap kinerja manajerial dan peran mediasi persepsi manajer tentang keadilan dalam asosiasi ini. Selain itu, dibandingkan dengan beberapa studi yang telah meneliti dampak pengendalian dari ukuran kinerja keseluruhan pada hasil yang berhubungan dengan karyawan (Burkert et al.,2017).

Sementara fokus pada ukuran non-keuangan, selain penggunaan ukuran keuangan yang dinilai lebih umum, dianggap relevan di sini karena dianggap memiliki fokus yang lebih luas, lebih dapat ditindaklanjuti dan berorientasi pada masa depan, mereka juga tunduk pada beberapa batasan (Langfield-Smith et al.,2018). Sebagai contoh,

dibandingkan dengan ukuran keuangan, terdapat berbagai ukuran non-keuangan yang tersedia, yang dapat mengarah pada tingkat subjektivitas yang tinggi dalam memilih ukuran yang paling tepat. Selain itu, beberapa ukuran nonkeuangan mungkin kurang berintegritas karena keakuratan data mungkin sulit diverifikasi dan beberapa data bahkan mungkin dimanipulasi (misalnya kepuasan pelanggan, penawaran pelatihan karyawan dan program pengembangan karir, dll.). Oleh karena itu, mengingat kritik yang ditujukan pada penggunaan ukuran non-keuangan, penelitian ini akan mempertimbangkan empat perspektif ukuran non-keuangan yang berbeda, dengan tiga perspektif pertama (yaitu kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) yang diadopsi dari Kaplan dan Norton's (1996) Balanced Scorecard (BSC) tradisional dan perspektif keempat (misLangfield-Smith et al., 2018). Selanjutnya, mengingat kritik terhadap ukuran finansial dan non-finansial, kami mempertimbangkan dampak penggunaan ukuran finansial dan non-finansial terhadap kinerja, memberikan bukti empiris pertama tentang bagaimana ukuran tersebut akan mempengaruhi kinerja manajerial melalui persepsi karyawan terhadap keadilan

Penerapan prinsip Pengendalian berarti bahwa manajer harus dievaluasi hanya berdasarkan elemen-elemen yang berada di bawah kendali mereka (Burkert et al., 2011). Giraud et al. (2008) menemukan bahwa penerapan prinsip pengendalian berpengaruh positif terhadap persepsi manajer terhadap keadilan distributif. Namun, dalam studi sebelumnya, keinginan manajer penerapan prinsip pengendalian faktor eksternal berbeda dari faktor internal. Temuan Burkert et al. (2017) menunjukkan bahwa manajer menginginkan faktor internal yang tidak dapat dikendalikan (yaitu, keputusan yang dibuat oleh manajer lain di perusahaan) untuk dinetralkan, tetapi mereka tidak menginginkan faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan (yaitu, perubahan lingkungan politik dan ekonomi) untuk dinetralkan. Temuan terkait faktor eksternal telah ditafsirkan bahwa manajer percaya bahwa netralisasi faktor eksternal mungkin memerlukan penggunaan subjektivitas dalam evaluasi mereka dan itu mungkin semacam ketidakadilan. Dalam hal ini, Vancil (1973) berpendapat bahwa evaluasi yang didasarkan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan cenderung adil; dengan kata lain, sistem pengukuran kinerja harus memuat semua faktor yang dapat dikendalikan dan mengecualikan faktor yang tidak dapat dikendalikan agar lebih dianggap adil (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Jika faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan tidak dikesampingkan dan mempengaruhi evaluasi manajer, ada risiko bahwa hasil yang mereka terima tidak mengimbangi usaha mereka. Sebaliknya, menerapkan prinsip pengendalian akan meningkatkan persepsi manajer tentang keadilan distributif dengan memperkuat hubungan antara upaya mereka dan hasil mereka (Langevin & Mendoza, 2013). Selain itu, Cugueró-Escofet & Rosanas (2013) mengusulkan bahwa agar sistem pengendalian manajemen dapat dianggap adil, manajer harus dievaluasi berdasarkan faktor-faktor di mana mereka memiliki pengaruh.

Mengacu pada Leventhal (1980) enam aturan untuk keadilan prosedural, mendasarkan evaluasi kinerja pada ukuran kinerja yang terkendali diharapkan sesuai dengan beberapa dari enam aturan yang disarankan oleh Leventhal. Jika evaluasi kinerja didasarkan pada ukuran kinerja yang dapat dikendalikan, pengaruh faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan akan dihilangkan. Dampak dari faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan berbeda, beberapa manajer yang dievaluasi akan memiliki sedikit efek negatif, yang lain akan memiliki efek negatif yang kuat dan yang lain mungkin mendapat manfaat dari faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan (Langevin & Mendoza, 2013). Oleh karena itu, menghilangkan pengaruh faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan akan menghasilkan evaluasi kinerja yang konsisten (aturan konsistensi). Penggunaan ukuran kinerja yang terkendali juga diharapkan dapat meningkatkan akurasi dalam evaluasi kinerja (Langevin & Mendoza, 2013). Karena faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan meningkatkan subjektivitas dalam penilaian kinerja, hal itu meningkatkan kemungkinan terjadinya bias. Menghapus faktor-faktor yang tidak terkendali diharapkan dapat mengurangi bias dalam proses pengambilan keputusan (aturan penekanan bias) dan untuk mencerminkan perhatian manajer (aturan keterwakilan).

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang hubungan antara pengendalian ukuran keuangan dan non-keuangan dan kinerja manajerial dengan memeriksa peran mediasi dari persepsi kognitif (yaitu variabel psikologi), yaitu persepsi manajer tingkat menengah dan bawah tentang keadilan mereka. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa persepsi keadilan manajer terhadap evaluasi kinerja memediasi hubungan antara pengendalian ukuran kinerja dan kinerja manajerial, dengan pengaruh pengendalian ukuran kinerja keuangan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh keadilan distributif, dan pengaruh pengendalian ukuran kinerja non keuangan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh kewajaran antar pribadi. Meskipun kami telah membahas implikasi praktis dari temuan ini di bagian hasil, kami sekarang membahas pentingnya temuan sehubungan dengan kontribusinya yang signifikan terhadap literatur dan implikasi teoretisnya.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur akuntansi manajemen berbasis kontingensi dengan memberikan wawasan empiris ke dalam hubungan antara aspek terkait akuntansi manajemen (yaitu pengendalian ukuran kinerja), variabel psikologis (yaitu persepsi kognitif dari kewajaran ukuran kinerja) dan kinerja manajerial. Temuan di sini memperkuat penerimaan prinsip pengendalian dan relevansinya dalam meningkatkan persepsi manajer tentang keadilan dan pada gilirannya kinerja manajerial dengan persepsi kognitif manajer tentang keadilan selanjutnya menunjukkan efek positif pada kinerja manajerial. Temuan tersebut juga memperkuat premis dasar teori pertukaran sosial dengan mengilustrasikan bagaimana persepsi manajer tentang keadilan perlakuan mereka, dalam penelitian ini kewajaran sistem penilaian kinerja, dibalas dengan sistem penilaian kinerja yang lebih adil sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selanjutnya, temuan menyoroti peran anteseden penting dari pengendalian ukuran kinerja sebagai pemicu yang meningkatkan persepsi kognitif dari keadilan sistem evaluasi kinerja, sehingga mengarah ke kinerja yang lebih baik

### Bibliografi

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Banker, R. D., & Datar, S. M. (1989). Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 27(1), 21-39.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 113-135.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 789-820.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3), 305-321.
- Burkert, M., Fischer, F. M., & Schäffer, U. (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. *Management Accounting Research*, 22(3), 143-159.
- Burkert, M., Fischer, F. M., Hoos, F., & Schuhmacher, K. (2017). The relationship between lack of controllability and proactive work behaviour: An empirical analysis of competing theoretical explanations. *Accounting and Business Research*, 47(2), 144-171.
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- De Villiers, C. J. (2002). The effect of attribution on perceptions of managers' performance. *Meditari Accountancy Research*, 10(1), 53-70.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions. *Management Accounting Research*, 19(1), 32-44.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22-41.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Langfield-Smith, K., Smith, D., Andon, P., Hilton, R., & Thorne, H. (2018). *Management accounting: Information for creating and managing value* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. *Social Exchange: Advances in Experimental and Social Psychology*, 9, 91-113.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? *Social Exchange*, 27-55.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). Ethical issues related to result-oriented management control systems. *Research on Accounting Ethics*, 6, 153-169.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., Lin, T. W., & Yu, Z. (2011). Performance measurement and incentive compensation: An empirical analysis and comparison of Chinese and Western firms' practices. *European Accounting Review*, 20(4), 639-667.
- Simons, R. (2007). Revisiting the controllability principle in the twenty-first century. *Paper presented at American Accounting Association Annual Meeting, Chicago*.
- Turner, M. J., & Coote, L. V. (2018). Incentives and monitoring: Impact on the financial and non-financial orientation of capital budgeting. *Meditari Accountancy Research*, 26(1), 123-144.
- Vancil, R. F. (1973). What kind of management control do you need? *Harvard Business Review*, 51(2), 75-86.
- Voubem, L., Kramer, S., & Schäffer, U. (2016). Fairness perceptions of annual bonus payments: The effects of subjective performance measures and the achievement of bonus targets. *Management Accounting Research*, 30, 32-46.